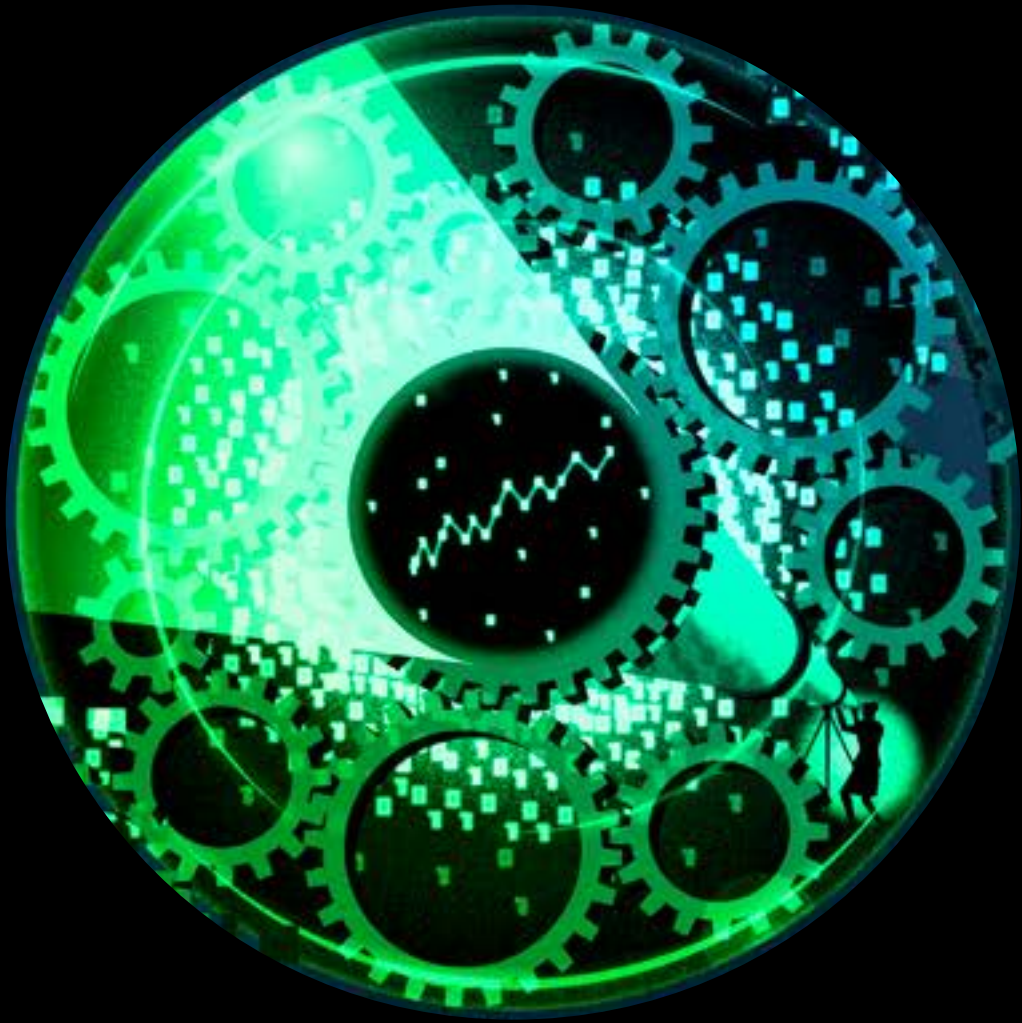




2020保險產業趨勢展望

順應多變的外部環境，接軌國際以持續成長



順應多變的外部環境，接軌國際以持續成長

勤業眾信聯合會計師事務所 保險產業負責人 林旺生會計師

新型冠狀病毒疫情帶來高度不確定性，保險業若有效因應危機，則有機會化為轉機

新型冠狀病毒(COVID-19)疫情自去年底開始延燒，衛福部疾病管制署已於2020年1月15日將「嚴重特殊傳染性肺炎」公告為第五類「法定傳染病」，擴散至今衝擊全球供應鏈和經濟，各產業隨此情勢亦紛紛開始思考應對之道，以下整理目前為止台灣保險產業受到的影響及因應對策，並提出相關建議，望業者能精準辨識出其中之機會與挑戰，調整腳步以持續成長。

檢視醫療險保單中的「除外條款」，啟動因應法定傳染病相關應變措施。

醫療險自1998年後已將「法定傳染病」從除外責任條款中刪除，金管會日前指示，倘若保戶未來因該疾病就醫所產生之相關醫療費用為保單條款約定之除外不保項目，基於有利於被保險人之考量，保險業者應採取給付慰問金或其他從寬方式處理。

壽險業績承壓，透過數位轉型提升客戶體驗。

此次疫情爆發適逢春節，伴隨假期延長、外出活動時間減少、隔離和各項防護措施的加強，對於保險業務的客戶拜訪與銷售、徵才招募、培訓及日常管理，均有較大影響。同時考慮到金額較大的年金保險、分紅保單等長期保障產品多需要仰賴面談促成，因此傳統壽險公司將承受較大壓力。但隨著近年互聯網與線上銷售平台逐步拓展，即便民眾不出門，保險公司亦可遠端提供服務，皆有助於平衡疫情對全年銷售業績的衝擊。

疫情對短期總體經濟造成影響，產險與投資型保單業者須審慎應對。

防疫措施不僅將對國內零售、交通運輸、餐飲、旅遊等產業產生較大衝擊，其他產業之企業亦可能受到間接影響而削減預算，因此，產險業務也將受到較直接的波及。產險中的團體類商品需求即可能暫時趨緩，例如公司團體傷害保險；而在個人業務方面，則同樣可能因民眾短期購買力下降而面臨挑戰，例如各項投資型保單或是與購車、旅遊相關之險種。

社會大眾健康風險意識顯著提升，將長期有利於產品創新與保障型業務發展。

疫情的發生使得民眾風險意識提升，激發了對重疾、醫療、意外險和壽險等保險產品的需求，亦可能促使保險公司擴充保險產品之保障範圍、放寬理賠限制甚至推出配套的健康管理等服務，進而加速產品創新能力之建構與研發，並提升保障型產品的銷售力度。2016年6月起，金管會保險局開放保險公司販賣「外溢保單」，鼓勵被保險人加強自我檢視身體健康，以

降低疾病風險並減免保費，達到主動促進健康和防範疾病的效果。儘管近年來外溢保單處於發展快速的時期，不過仍有成長空間。此次疫情的爆發仍將為其長期發展注入動力。

透過建立共享的數據資料庫，將有助於保險公司的業務拓展。

疫情迅速蔓延也將促進疾病資料庫共享機制的建立，以利保險業者在開發單一疾病保險商品時，可獲取更多所需之基礎資料。然而，目前台灣的健保數據開放和使用，仍有隱私資料如何符合個資法管制，以及可否要求資料不授權即被使用的問題。若欲推動健保資料庫發揮更多價值，建議著手就法源進行更完整的規劃，進一步開放資料予醫療、保險及健康管理單位使用，並允諾民眾可行使「事後退出權」以保自身權益。

疫情發生以來，保險公司已紛紛開始藉由敏捷回應保戶需求、快速做出組織應變等措施，積極實踐企業社會責任，期在防疫工作中確實發揮穩定社會的作用，進一步提高保險產業的社會形象和品牌認知度。雖然疫情對保險產業的衝擊在短期內較明顯，然而從中長期來看，也激發了民眾的健康管理意識，將有一定程度利於提升外溢保單型健康險的表現。故目前而言，對於保險產業的動向和判斷仍可保持謹慎樂觀態度。

展望2020年，透過投資創新技術，創造「節流」兼併「開源」的商業模式

目前有許多保險業者致力於提升成本效率或分散成本，例如採用流程機器人、將非核心業務外包發派至海外單位等，以降低人力開銷。然而，除了「節流」外，也有不少業者積極「開源」，逐漸降低以一般方式投資外部企業的比例，而轉為投資能夠從基礎改變商業模式的創新技術，例如藉由運用 AI、新型銷售平台、另類產品開發與其他創新技術等，來強化核心系統、提升分析效能或增進顧客體驗，以帶動更多獲利機會。

隨著保險科技日漸成熟，可透過價值與資源交換來進行跨業合作。

近年來傳統保險業深受 Fintech 新創業者帶來的創新趨勢及競爭壓力等影響，促使原有的保險價值鏈面臨全面性的「保險科技」變革：包括產品研發、銷售、核保、理賠、客服及投資管理等，皆將融入科技的應用，運用如穿戴式裝置、連網裝置、人工智慧、區塊鏈及數據分析等，來設計新的產品與解決方案、改善流程及營運效率，並提升客戶體驗和滿意度。傳統保險業者可透過自行發展保險科技，或與 Fintech 新創、技術平台商合作，將核心或部份功能外包，甚或將其併購，為客戶提供更客製化、個性化的服務建議；而合作的另一方也能夠受益於保險業者的專業、資金規模與品牌識別度。

提升保險產業鏈在另類資料的應用與分析，滿足客戶與業者本身的需求。

為簡化銷售流程及改善顧客體驗，許多保險業者已開始進行各項數據分析。例如透過穿戴式裝置蒐集使用者的健康資訊，來取代侵入性、耗時且昂貴的醫療檢驗，以提供壽險的價格折扣、改變定價方式，或是加速承保過程。然而，上述數據分析的應用尚未在市場上有足夠規模的實例及滲透性，故現階段仍與預期達成的效果有一段差距。因此，保險業應擔任整合角色，提升保險產業鏈利害關係人在另類資料的接受程度與應用比例，為自身、相關產業及顧客創造更多附加價值。

強化資訊管理機制，避免隱私保護及網路安全疑慮。

未來將有更多保險公司會運用物聯網所生成的另類資料，來進行風險控管。例如，自穿戴式裝置所蒐集的健康資訊，或於智慧汽車、智慧家庭裝置感測到的即時資訊，來協助設計新商品或減輕理賠負擔。然而，與外部單位合作卻也因而衍生了網路風險的問題。因此，保險公司應建立更全面的資訊管理機制，以解決因各自獨立的系統而造成資料管理困難與隱私保護等方面的挑戰。建議應從一開始就將網路安全納入新系統、新應用程式和新產品的開發中，且亦不能忽視現有 IT 基礎架構、系統和應用程式的定期維護。

善用數位平台於銷售及管理層面，享有資訊整合及交流的便利性。

隨著數位化與自助服務日益盛行，未來保險業務人員需透過更吸引人的銷售手法及使用新型銷售工具（例如透過 CRM 平台，更有效率地管理客戶名單、追蹤社群互動狀況等），以改善辨識目標客群的精準度，或與各年齡層的數位消費者建立連結，進而提升成交率。另一方面，保險公司亦應落實資訊透明化及共享，來強化內部管理機制，使得業務人員與主管皆能隨時取得最新政策法規、業績達成狀況等相關資訊。

檢視核心系統營運效率，優先投資雲端技術。

近期正值導入 IFRS 17，也因顧客對於即時數位服務的需求增加，保險公司更應正視核心系統的運作效率。雲端並非僅只是資料與應用程式的儲存空間，因其具有整合機器學習與人工智慧等先進科技的運算能力，亦能協助打造全新核心系統，故建議業者應將雲端技術列為 IT 投資之優先項目。此外，也可考慮以供應商提供的套裝方案為基礎，來進行核心系統改造，將舊有系統變得更加現代化與靈敏。

填補世代與技術差距，避免人才缺口。

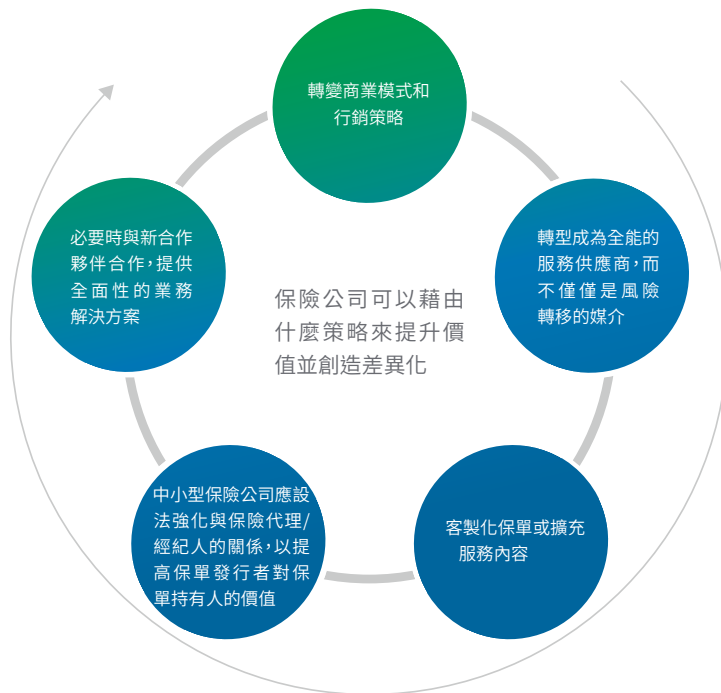
隨著即將邁入超高齡社會，現今有許多年屆退休的戰後嬰兒潮世代，其可能因經濟需求或為自我實現，仍有意願於退休後繼續工作，以於職場上發揮其豐富的知識與經驗。保險業者能藉由提供遠距與兼職工作等方式，來吸引這些二次就業者進入保險行業。另一方面，若要

吸引年輕族群加入，保險業者則應推行現代化的公司文化，並將先進技術應用於組織內部及對外行銷管道，展現企業欲打造創新產品與商業模式的企圖心。

克服「融合挑戰」(synthesis challenge)，平衡新舊世代交替的鴻溝。

雖然本文一再強調新興科技的重要性，然而，保險產業仍是與「人」高度相關的產業，無論是在新興科技導入、商業模式改革、跨業合作或商品服務創新，皆需考量人與人之間的溝通、協調等問題。因此，克服「融合挑戰」(synthesis challenge) 將是保險業在未來十年需面臨的重大課題，例如：如何將舊有系統與新型工具或科技進行整合，或是如何兼顧傳統保險業的現行體制與跨產業及新進員工的新穎思維等。

圖1: 保險公司藉由建立或參與合作生態圈，提供更多元的服務價值



資料來源: Building new ecosystems in middle-market insurance, Deloitte

因應 IFRS 17 實施日即將到來，2020年起將 進入規劃設計與 執行的重頭戲

國際會計準則理事會(International Accounting Standards Board, 以下簡稱「IASB」)於2017年5月發布國際財務報導準則第17號「保險合約」(以下簡稱「IFRS 17」),將對保險公司之「財務報表揭露、經營治理、流程系統與資料需求、人員組織與企業文化」等四大面向產生重大影響(圖2),為此,各國皆如火如荼地進行差異分析及導入準備工作。

面臨仍可能變動之 IFRS 17,建議保險公司密切注意國際動態,並加緊腳步進行準備。

有關 IFRS 17 的生效,因尚有許多議題仍待實務分析及討論,為此,國際會計準則理事會(International Accounting Standards Board, IASB)於2020年3月17日表決通過,將 IFRS 17 的生效日期,延後一年至2023年的1月1日,同時也決議一併將 IFRS 9 針對

圖2: IFRS 17對保險業經營之全面影響



主要活動為保險連結之保險人暫時豁免日延伸至 2023 年 1 月 1 號；IASB 下一步則是預期在今年第二季前發布修改完成的準則。臺灣原先計畫於國際生效日後三年實施 IFRS 17，然目前尚待主管機關發布確切日期。另，臺灣未來亦將跟隨國際腳步調整採用 ICS，相關自有資本與風險資本之定義及要求亦將有所不同。考量到平行測試時程及系統建置等複雜的導入時程，建議保險公司仍需加快導入作業，藉此機會全面性評估現有系統及經營績效，減緩保險公司經營管理之挑戰。

需仰賴公司內部跨部門團隊合作之效率，以及向外尋求專業顧問之諮詢及建議。

為因應 IFRS 17 對於保險負債計算複雜度及對公司財報揭露細緻度之要求，此一階段中，公司需大量盤點系統及資料需求，同時亦須將 IFRS 17 準則轉化為務實可行的會計技術文件及作業流程。此一時期將明顯考驗系統效能以及團隊應變能力，有賴內部專案小組積極面對問題，同時透過外部顧問提供國際解決方案，共同合作方能即時做出適合公司之因應方式。

保險合約的盈虧認列方式將影響商品策略。

依 IFRS 17 之規定，保險合約之獲利須遞延認列，而損失須立即反映；又虧損性合約須立即認列其損失，且無法盈虧互抵，故商品策略之訂定將會是會來經營管理之一大重點。

藉由 IFRS 17 之導入，同步思考未來公司經營績效指標的呈現，以及提升報表產出效率。

IFRS 17 最終目的係提升保險公司財務報表之透明度，故在導入規劃階段時，保險公司之管理階層即應開始思考未來經營績效指標之變動；同時在系統設計期間，也應一併思考如何調整管理報表系統及產出流程，以提前因應 IFRS 17 上線後所帶來的改變，同時提升公司內部之作業效率。

IFRS 17 所帶來的轉變，不僅只在於最終財務報表之呈現，而係進一步影響商品策略、投資策略、資產負債管

理策略、風險管理策略，甚至公司整體經營策略等。另國際也預計在 2025 年實施 ICS，臺灣未來亦將跟隨國際腳步調整採用 ICS，相關自有資本與風險資本之定義及要求亦將有所不同。故建議國內保險公司藉由此次機會全面性地評估現有系統及經營績效，望能透過此次變動，調整過去保險公司經營管理之挑戰。

About the Deloitte Center for Financial Services

The Deloitte Center for Financial Service (DCFS), which supports the organization's US Financial Services practice, provides insight and research to assist senior-level decision-makers within banks, capital markets firms, investment managers, insurance carriers, and real estate organizations. The center is staffed by a group of professionals with a wide array of in-depth industry experiences as well as cutting-edge research and analytical skills. Through our research, roundtables, and other forms of engagement, we seek to be a trusted source for relevant, timely, and reliable insights. Read recent publications and learn more about the center on [Deloitte.com](https://www.deloitte.com).

Connect

To learn more about the vision of the DCFS, its solutions, thought leadership, and events, please visit www.deloitte.com/us/cfs.

Subscribe

To receive email communications, please register at www.deloitte.com/us/cfs.

Engage

Follow us on Twitter at: [@DeloitteFinSvcs](https://twitter.com/DeloitteFinSvcs).

聯絡我們

勤業眾信金融服務產業團隊

吳怡君 會計師 Jessie Wu
金融服務產業負責人
jessiewu@deloitte.com.tw

李惠先 會計師 Susan Lee
稅務服務
susanhlee@deloitte.com.tw

林旺生 會計師 Eric Lin
保險產業負責人
ericwlin@deloitte.com.tw

李紹平 執行副總經理 James Lee
財務諮詢服務
jamesslee@deloitte.com.tw

陳盈州 會計師 Joe Chen
銀行與資本市場產業負責人
joechen4@deloitte.com.tw

劉曉軒 副總經理 Kelly Liu
風險諮詢服務
kellyliu@deloitte.com.tw

黃海悅 會計師 Alice Huang
投資管理產業負責人
hahuang@deloitte.com.tw

黃志豪 副總經理 Casper Huang
管理顧問服務
cashuang@deloitte.com.tw

楊清鎮 會計師 Ching Cheng Yang
不動產產業負責人
chyan@deloitte.com.tw

劉承宗 副總經理 Alston Liu
精算諮詢服務
alsliu@deloitte.com.tw

專案聯絡

林岑俞 Michelle Lin
金融服務產業專案經理
michelleclin@deloitte.com.tw

吳家瑄 Tiffany Wu
金融服務產業專案專員
tiffwu@deloitte.com.tw

Deloitte. Insights

Sign up for Deloitte Insights updates at www.deloitte.com/insights.



Follow @DeloitteInsight

Deloitte Insights contributors

Editorial: Karen Edelman, Blythe Hurley, Rupesh Bhat, and Anya George Tharakan

Creative: Emily Moreano, Adama Manshiva, and Rajesh Venkataraju

Promotion: Hannah Rapp

Cover artwork: Neil Webb

About Deloitte Insights

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

About this publication

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their affiliates are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

None of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their respective affiliates shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see www.deloitte.com/about to learn more about our global network of member firms.



Deloitte 泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL")，以及其一家或多家會員所。每一個會員所均為具有獨立法律地位之法律實體。Deloitte("DTTL")並不向客戶提供服務。請參閱 www.deloitte.com/about 了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司，也是DTTL的會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員，皆具有獨立法律地位之法律實體，提供來自100多個城市的服務，包括：奧克蘭、曼谷、北京、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、大阪、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成，僅供讀者參考之用。Deloitte及其會員所與關聯機構(統稱"Deloitte聯盟")不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前，請先諮詢專業顧問。對信賴本出版物而導致損失之任何人，Deloitte聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。